



Book Review

หนังสือเล่มนี้มีผู้แต่งร่วมกัน 2 คนคือ Angela Baron และ Michael Armstrong โดย Angela Baron เป็นที่ปรึกษาของ Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) มีความเชี่ยวชาญพิเศษเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงาน กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งเรื่องทุนมนุษย์ซึ่งเป็นชื่อเรื่องของหนังสือเล่มนี้ด้วย Baron ในขณะที่ Michael Armstrong เป็นผู้ก่อตั้งร่วมของ e-reward ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาอิสระด้านการบริหารที่มีชื่อเสียงมาก รวมทั้งเคยเป็นผู้บริหารของ CIPD ล่าสุด Armstrong ได้รับเลือกเป็นบุคคลด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลมากที่สุด 100 อันดับแรกจาก HR Magazine ในปี 2006 และหนังสือที่เขาแต่งเป็นหนังสือที่ขายดีที่สุดของสำนักพิมพ์ Kogan Page หลายเล่มเช่น A Handbook of Human Resource Practice, Strategic Human Resource Management และ Reward Management ทั้งนี้ ผู้ที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่คงต้องเคยอ่านหนังสือที่เขียนโดย Armstrong และหนังสือเล่มนี้ถือเป็นหนังสือเล่มล่าสุดที่ได้รับความสนใจจากผู้ศึกษาด้านทุนมนุษย์เป็นอย่างมาก

สาระสำคัญของหนังสือ ทุนมนุษย์ เป็นคำที่ได้รับการกล่าวขานถึงมากขึ้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านหนึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการมนุษย์ จากในอดีตที่มองพนักงานเป็นต้นทุนในการดำเนินงานเป็นการมอง

Book Review: Human Capital Management: Achieving Added Value Through People

Publisher: Kogan Page Ltd

Publication Year: 2007

Author: Angela Baron & Michael Armstrong

Language: English

Length: 226p

พนักงานเสมือนสินทรัพย์ขององค์กร ในขณะที่อีกด้านหนึ่งมองว่า ทุนมนุษย์เป็นเพียงแพชชั่นสมัยนิยมเท่านั้น ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์บางคนรู้สึกท้อแท้และกระตือรือร้นในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร ในขณะที่บางคนรู้สึกกลัวและสับสนกับเครื่องมือและเทคนิคการในการบริหารทุนมนุษย์ อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าคนส่วนใหญ่จะชอบหรือไม่ชอบคำว่า “ทุนมนุษย์” แต่ทุนมนุษย์ก็ได้รับการยอมรับว่า เป็นคำที่แสดงให้เห็นองค์ประกอบของมนุษย์หรือพนักงานในองค์กรที่มีความสำคัญในการสร้างคุณค่าที่ไม่สามารถจับต้องและลอกเลียนแบบได้ คุณค่านี้กำลังเพิ่มความสำคัญในหลายองค์กรจากความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ การสร้างการสนับสนุนลูกค้า การสร้างให้เกิดคุณค่าของภาพลักษณ์องค์กรและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง สิ่งเหล่านี้เกิดจากความรู้ ความสามารถที่อยู่ในตัวพนักงานในองค์กร ซึ่งการสร้างสรรค์สิ่งที่ดีที่สุดของพนักงานขึ้นกับความเข้าใจขององค์กรในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานและให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า

การบริหารทุนมนุษย์เป็นกลยุทธ์ที่ถูกใช้ในการวิเคราะห์ วัดและประเมินว่า นโยบายและวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถสร้างมูลค่าให้แก่องค์กรได้มากน้อยเพียงไร ทำให้องค์กรสามารถระบุและแสดงมูลค่าที่เกิดขึ้นจากการมี

พนักงานและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี และเป็นการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจเข้าด้วยกัน โดยหนังสือเล่มนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ผู้แต่งเริ่มต้นอธิบายแนวคิดของทุนมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์ให้ผู้อ่านได้เข้าใจอย่างละเอียด รวมทั้งอธิบายภาพรวมของกระบวนการทำงานของแนวคิดดังกล่าว ส่วนที่ 2 มีการเพิ่มเติมการวิเคราะห์ในภาพที่กว้างขึ้นจากส่วนที่ 1 โดยอธิบายการประเมินวิธีปฏิบัติของการบริหารทุนมนุษย์ เริ่มต้นจากการเก็บรวบรวมข้อมูล การวัดและการจัดทำรายงานสรุปผลของทุนมนุษย์ ซึ่งสิ่งสำคัญที่จำเป็นต้องมีในกระบวนการเหล่านี้คือ ข้อมูลด้านทุน

มนุษย์ที่ถือเป็นวัตถุดิบพื้นฐานในการบริหารทุนมนุษย์เช่น อัตราการลาของพนักงาน อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน หรือผลผลิตที่พนักงานสามารถทำได้ เพื่อนำไปสู่การวัดผลทุนมนุษย์และการตัดสินใจในการบริหารทุนมนุษย์ ในส่วนนี้ผู้เขียนแสดงให้เห็นการประยุกต์การบริหารทุนมนุษย์เพื่อเชื่อมโยงกับการกำหนดกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ (HR Strategy Formulation) การบริหารผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) การเรียนรู้และพัฒนาพนักงาน (Learning and Development) การจัดการความรู้

(Knowledge Management) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และการบริหารค่าตอบแทน (Reward Management) ในส่วนที่ 3 ผู้แต่งแสดงให้เห็นบทบาทของทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารทุนมนุษย์ ทักษะของทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรต้องการและอนาคตของแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ หนังสือเล่มนี้มีภาคผนวกที่เป็นชุดเครื่องมือในการบริหารทุนมนุษย์เพื่อให้องค์กรใช้เป็นต้นแบบในการพัฒนานโยบายและวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทุนมนุษย์

ความคิดเห็นต่อหนังสือ ทุนมนุษย์กลายเป็นสิ่งที่สร้างความท้าทายและโอกาสในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นความท้าทายในการระบุการวัดสิ่งที่สร้างแรงขับเคลื่อนให้แก่องค์กรซึ่งก็คือ สิ่งที่อยู่ภายในตัวพนักงานในองค์กร และค้นหาข้อมูลที่สำคัญเพื่อการตัดสินใจโดยการประเมินเพื่อสร้างให้เกิดคุณค่าสูงสุดจากพนักงาน คำว่า **“ทุนมนุษย์”** ปรากฏขึ้นครั้งแรกในปีค.ศ.1961 ในบทความเรื่อง Investment in Human Capital โดยนักเศรษฐศาสตร์ที่ได้รับรางวัลโนเบล

คือ Theodare W. Schultz ที่พิสูจน์ให้เห็นผลตอบแทนจากการลงทุนในทุนมนุษย์ผ่านการศึกษาและการฝึกอบรมในสหรัฐอเมริกาซึ่งมีมูลค่ามากกว่าการลงทุนในทุนทางกายภาพ แต่แนวคิดของการลงทุนในทุนมนุษย์ถูกพัฒนาครั้งแรกโดย Adam Smith ที่แสดงไว้ในหนังสือ Wealth of Nations ตั้งแต่ปีค.ศ.1776 ซึ่งแสดงให้เห็นแนวทางการทำงานของบุคคลแต่ละคนที่มีความแตกต่างกันตามการศึกษาและการฝึกอบรมที่ได้รับ สะท้อนถึงผลตอบแทนที่ได้รับการลงทุนในการสร้างทักษะของคนที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ทุนมนุษย์ยังไม่มีคำจำกัดความที่ได้รับการยอมรับเป็นหนึ่งเดียว โดยผู้แต่งส่วนใหญ่

จะให้ความสนใจกับปัจจัยที่คล้ายคลึงกัน คือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและลักษณะอื่นๆ ของพนักงานในองค์กรเพื่อสร้างความสามารถในการได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งในหนังสือเล่มนี้ ผู้แต่งพยายามทำให้คำว่า ทุนมนุษย์มีความชัดเจนมากขึ้น โดยให้คำจำกัดความทุนมนุษย์ว่าเป็นส่วนหนึ่งของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ที่ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะและความสามารถในการพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ โดยเกิดขึ้นจากพนักงานในองค์กร นอกจากนี้ผู้แต่งยังเพิ่มเติมรายละเอียดเกี่ยวกับ

ทุนมนุษย์ทำให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจแง่มุมที่หลากหลายของทุนมนุษย์

ทุนมนุษย์

การเขียนหนังสือเล่มนี้ผู้แต่งพยายามทำให้การบริหารทุนมนุษย์เปรียบเสมือนการเดินทาง การเริ่มต้นการเดินทางขึ้นกับข้อมูลที่มีอยู่ภายในองค์กร หากมีข้อมูล (เกี่ยวกับทุนมนุษย์) อยู่ก็สามารถเริ่มต้นได้เร็ว สถานที่ที่จะเดินทางไปขึ้นกับเป้าหมายที่องค์กรต้องการทำกับข้อมูลเหล่านั้นและต้องรู้ว่าจะสื่อสารกับมันอย่างไร พร้อมทั้งเสนอคำแนะนำ เครื่องมือและการวิเคราะห์การเดินทาง รายละเอียดในหนังสือเล่มนี้ช่วยให้ผู้จัดการสามารถสร้างแผนที่ในการเดินทางเพื่อนำไปสู่จุดเริ่มต้นในการสร้างพัฒนาและวัดผลทุนมนุษย์ในองค์กร การใช้ข้อมูลที่มีคุณภาพเกี่ยวกับพนักงานเป็นกุญแจสำคัญในการบริหารทุนมนุษย์ที่ดี การวิเคราะห์และการเชื่อมโยงข้อมูลกับผลการดำเนินงานของธุรกิจเช่น ยอดขาย การให้บริการลูกค้าและผลการดำเนินงานด้านการเงิน และการเริ่มต้นมองลึกเข้าไปในองค์กรเพื่อหาปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะสร้างให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

ซึ่งอิทธิพลของปัจจัยเหล่านี้นั้นมีผลต่อการดำเนินงานและกำไรสุทธิขององค์กร

ผู้เขียนพยายามสื่อให้เรื่องของทุนมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์มีความกระจ่างและเข้าใจได้ง่ายมากขึ้น รวมทั้งช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์หรือผู้บริหารสามารถหาข้อมูลที่ช่วยให้พวกเขาเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งที่พนักงานในองค์กรสามารถสร้างมูลค่าที่เพิ่มขึ้นได้และควรจะบริหารทุนมนุษย์ที่มีอยู่อย่างไร ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจในการบริหารงานและการพัฒนาการวัดเชิงกลยุทธ์เพื่อระบุตัวขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรได้ดีขึ้น ผู้แต่งแสดงให้เห็นภาพรวมและรายละเอียดของทุนมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์ โดยมีการเชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเรียนรู้และการพัฒนา การบริหารผู้มีความสามารถสูง การจัดการความรู้ สิ่งเหล่านี้มีผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์และนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันได้ สำหรับคนที่กำลังมองหาคู่มือที่สามารถอ่านเข้าใจง่ายเพื่อใช้ในการจัดการกับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ในองค์กร หนังสือเล่มนี้เหมาะสำหรับการเป็นจุดเริ่มต้นในการปูพื้นฐานความรู้ รวมทั้งการประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติจริงในองค์กร ซึ่งผู้แต่งได้สอดแทรกตัวอย่างเพื่อให้ผู้อ่านได้เห็นภาพมากขึ้น

ส่วนสำคัญที่มีให้เห็นในหนังสือคือ ส่วนของภาคผนวกที่มีประโยชน์มากสำหรับคนที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทุนมนุษย์เนื่องจาก ผู้แต่งได้สรุปเป็นชุดเครื่องมือสำหรับการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Toolkit) ที่มีการสรุปประเด็นสำคัญในการบริหารทุนมนุษย์เช่น แนวคิดของการบริหารทุนมนุษย์คืออะไร ประกอบด้วยความหมาย ความสำคัญและกระบวนการ หรือมีการตั้งคำถามว่า องค์กรของเราควรนำแนวคิดการบริหารทุนมนุษย์มาใช้หรือไม่ ซึ่งผู้แต่งได้ยกตัวอย่างคำพูดต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารทุนมนุษย์เพื่อให้ผู้อ่านได้พิจารณาว่า เห็นด้วยหรือไม่กับคำพูดเหล่านั้นเช่น ฉันชอบแนวคิดของการบริหารทุนมนุษย์ แต่คิดว่าประโยชน์ที่ได้รับจากการนำมาใช้ในองค์กรไม่คุ้มค่ากับความพยายามที่เสียไป ซึ่งผู้แต่งจะอธิบายให้ผู้อ่านทราบว่า หากเห็นด้วยจะมีผลอย่างไรและต้องดำเนินการอะไรต่ออย่างไรละเอียดเป็นประเด็นเช่น สิ่งที่องค์กรต้องทำก่อนการนำการบริหารทุนมนุษย์มาใช้ หรือต้องทำอะไรในการนำการบริหารทุนมนุษย์มาใช้ในองค์กร รวมทั้งการตั้งเป้าหมาย การสร้างตัวขับเคลื่อน และมีตัวอย่างการวัดผลความรู้สึกรู้สึกของพนักงานเกี่ยวกับการเรียนรู้และการพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน คำมั่นสัญญาหรือความผูกพันเพื่อนำไปเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กร ซึ่งหนังสือที่เกี่ยวกับการบริหารทุนมนุษย์

ส่วนใหญ่จะเน้นในภาพรวมไม่ได้ลงรายละเอียดในวิธีปฏิบัติด้านการหาข้อมูลหรือการวัดเหมือนหนังสือเล่มนี้

เนื้อหาทั้งหมดของหนังสือมีประโยชน์สำหรับผู้อ่านมาก ทำให้ผู้อ่านเห็นภาพการบริหารทุนมนุษย์ที่ชัดเจนและจับต้องได้ โดยผู้แต่งไม่ได้นำเสนอเพียงแค่ทฤษฎีเท่านั้น แต่ยังนำเสนอวิธีปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อให้ผู้อ่านสามารถนำเนื้อหาที่มีในหนังสือไปปฏิบัติได้ทันที การเขียนในลักษณะนี้เป็นรูปแบบของผู้แต่งที่มีความเชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาการบริหารทุนมนุษย์ในองค์กรต่างๆ และนำมาเขียนหนังสือทำให้เห็นภาพได้อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามหนังสือเล่มนี้ยังมีการนำเสนอกรณีศึกษาขององค์กรที่มีการนำการบริหารทุนมนุษย์ค่อนข้างน้อย หากผู้แต่งมีการนำกรณีศึกษาของบางองค์กรมานำเสนอตั้งแต่การเริ่มต้นการบริหารทุนมนุษย์จนเป็นรูปแบบรายงานจะทำให้ผู้อ่านเห็นภาพที่มีการเชื่อมโยงมากขึ้น แต่ประเด็นดังกล่าวก็เป็นเพียงจุดด้อยเพียงเล็กน้อยของหนังสือเล่มนี้ โดยภาพรวม หนังสือเล่มนี้มีความเหมาะสมอย่างมากสำหรับผู้บริหาร และผู้ที่สนใจหรือผู้ที่อยากรู้ว่า “ทุนมนุษย์” ซึ่งเป็นคำที่ได้รับการกล่าวขานถึงอย่างมากคืออะไร มีที่มาอย่างไร อนาคตจะมีทิศทางอย่างไร มีคำแนะนำในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มของพนักงาน โดยแสดงให้เห็นวิธีการและกระบวนการที่องค์กรจะบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างผลการดำเนินงานขององค์กรสูงสุด โดยทำให้มูลค่าสูงขึ้นจากสิ่งที่ได้รับจากพนักงานซึ่งมีแรงจูงใจและมีความต้องการในการทำงาน รวมทั้งเหมาะสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่กำลังจะนำการบริหารทุนมนุษย์มาใช้ในองค์กรหรือกำลังวิเคราะห์ว่า องค์กรของตนพร้อมแล้วหรือไม่กับการบริหารทุนมนุษย์ หนังสือเล่มนี้จึงเป็นหนังสือที่ผู้อ่านควรอ่านเป็นอันดับต้นๆ เพื่อนำการบริหารทุนมนุษย์มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

โดย.. พยัต วุฒิรงค์

ผู้จัดการการตลาด กิจการ CPAC กรุงเทพฯ

บจก.ผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบก่อสร้าง ในเครือซิเมนต์ไทย (SCG)